

Kajian Prospek dan Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan *Aloe Vera* Pada PT. Libe Bumi Abadi

I Nyoman Suisnaya^{*1}, Musa Hubeis^{2,3} dan Budi Purwanto^{2,3}

¹ Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

³ Program Studi Manajemen Industri Kecil Menengah Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

Aloe vera has a complete nutrition which has function as natural antioxidant. The objectives of this study are (1) to know the business prospect in market aspect and raw material supply, (2) to evaluate financial feasibility, (3) to evaluate business management in the management aspect and production technology, (4) to average business development strategy of PT. Libe Bumi Abadi. The method of analysis used were (1) descriptive method which was used in collecting data of raw material, market prospect, financial statement, selling volume, income and cost, and strategic competitor; (2) feasibility investment method; (3) analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) and Internal-External (IE) matrix. The result of the study showed that the business processing of *Aloe vera* needed investment cost Rp. 687.750.000 and average of operational cost Rp.1.997.400.000 per year. It was a proper business because it resulted Net Present Value (NPV) Rp.383.606.492, Internal Rate Return (IRR) 34.39%, Pay Back Period (PBP) during 3.6 years, Benefit Cost Ratio (BCR) 1.558 (> 1) and Break Event Point (BEP) 30,385.41 or 42.20% from used production capacities. The sensitivity analysis showed that the investment was susceptible with the decreasing of selling price 5% but it was still defend in the increasing of raw material 5%. Based on the SWOT analysis, some alternative strategies that are SO, ST, WO and WT. The strategy which recommended to PT. Libe Bumi Abadi is WO strategy; they are (1) minimal benefit and production, (2) finding the new partnership as a the fund resource. The result of the analysis IE matrix showed PT. Libe Bumi Abadi in quadrant V, which is growth. It showed that it passed through horizontal integration or consolidation by defending of selling level and profit.

Key words: *Aloe vera*, the business prospect, feasibility investment, development strategy, SWOT

PENDAHULUAN

Pemanfaatan lidah buaya semakin lama semakin berkembang. Daun lidah buaya dapat diolah menjadi berbagai produk makanan dan minuman, berupa sejenis jeli, minuman segar sejenis jus, *nata de aloe*, dawet, dodol, selai, dan lain-lain. Makanan dan minuman hasil olahan lidah buaya sangat berpotensi sebagai makanan/minuman kesehatan, karena adanya kombinasi kandungan zat gizi dan non gizi yang memiliki khasiat untuk mendukung kesehatan.

Besarnya potensi komoditi lidah buaya telah mendorong munculnya industri pengolahan lidah buaya sebagai produk pangan dan obat-obatan, mulai dari usaha besar sampai dengan usaha kecil. Perusahaan-perusahaan tersebut menghasilkan produk dalam bentuk bahan baku setengah jadi sampai dengan bentuk produk akhir. Salah satu perusahaan yang termasuk industri kecil menengah (IKM) di Jakarta telah mengembangkan produk *Aloe vera* adalah PT. Libe Bumi Abadi (LBA), berlokasi di Jakarta Timur.

Untuk keberhasilan usaha yang akan dijalankan, sebuah perusahaan perlu melakukan

evaluasi secara cermat tentang kelayakan usaha yang akan dilakukan. Dalam mengevaluasi kelayakan usaha tersebut sangat perlu diperhatikan lingkungan usahanya. Dalam hal ini, beberapa hal pokok yang perlu dipertimbangkan, antara lain aspek teknis produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan, ketersediaan bahan baku, tingkat persaingan dan prospek jangka panjang dari industri yang digeluti.

Secara garis besar berbagai aspek yang sering mempengaruhi perkembangan kegiatan bisnis adalah aspek lingkungan eksternal dan internal. Dalam menentukan strategi masa depan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, lingkungan eksternal merupakan hal yang sangat sulit dikontrol akibat cukup tingginya tingkat ketidakpastian dan kompleksnya permasalahan yang dihadapi (Hax and Majluf, 1984). Untuk menyederhanakan permasalahan tersebut dan memudahkan penyesuaian terhadap apa yang terjadi dikemudian hari, terutama dalam melakukan evaluasi terhadap faktor eksternal, perlu dibuat asumsi argumentatif untuk membuat skenario kondisi lingkungan bisnis masa depan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam analisis lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar perusahaan yang dapat mewujudkan peluang atau ancaman. Faktor tersebut menyangkut faktor lingkungan makro

*) Korespondensi:

Jl. TMP Kalibata 17, Jakarta Selatan. 021 7974804

(Politik, Ekonomi, Sosial Budaya dan Teknologi) dan lingkungan mikro (pelanggan, pesaing, pemasok dan publik).

Dilihat dari aspek pemasaran, PT. LBA melakukannya dengan 2 (dua) cara, yaitu pemasaran konvensional melalui distributor ke agen dan ke pengecer selanjutnya ke konsumen, serta pemasaran semi *multi level marketing* (MLM) bekerjasama dengan jaringan MLM dengan harga lebih murah, tetapi ada kepastian terjual dan sebagai pemasok pada eksportir. PT. LBA menghasilkan produk minuman (PT Libe Bumi Abadi, 2006) : (1) *Aloe vera Juice* merk libe, yaitu minuman murni 100% dari sari lidah buaya selanjutnya disebut *Aloe vera liquid*, (2) Tiga Tea Merk Libe, yaitu teh celup perpaduan dari teh hijau mutu terbaik dengan buah mahkota dewa dan ekstrak *Aloe vera*, serta (3) *Fresh Aloe vera* Nata Merk Libe, yaitu minuman nata dari gel *Aloe vera* dalam kemasan gelas plastik dengan kandungan *Aloe vera* dalam bentuk kotak-kotak dan dalam bentuk yang sudah dihancurkan. Selama ini produk unggulan dari PT. LBA adalah *Aloe vera liquid*, sebagai produk ekspor yang bekerjasama dengan pihak ke 3 (tiga). Bahan baku utama dari usaha ini adalah daun lidah buaya yang diperoleh dari daerah Jawa Barat dan bila memerlukan jumlah banyak diperoleh dari Pontianak, Kalimantan Barat.

Dari uraian di atas, permasalahan yang ada pada PT. LBA, yaitu: (1) Bagaimana prospek usaha pengolahan *Aloe vera* dilihat dari sisi pasar dan ketersediaan bahan baku?, (2) Bentuk kajian kelayakan usaha apakah yang diperlukan oleh PT. LBA?, (3) Bentuk strategi pengembangan usaha apakah yang sesuai untuk PT. LBA dalam usaha pengolahan *Aloe vera*?

Tujuan yang ingin dicapai dari kajian ini, yaitu (1) Untuk melihat prospek usaha pengolahan *Aloe vera* dilihat dari sisi pasar dan ketersediaan bahan baku, (2) Melakukan pengkajian kembali kelayakan usaha pengolahan *Aloe vera* oleh PT. LBA, (3) Menyusun strategi pengembangan usaha yang sesuai untuk PT. LBA dalam usaha pengolahan *Aloe vera*.

Lokasi

Obyek kajian tugas akhir ini adalah PT. Libe Bumi Abadi yang berlokasi di Jl. Langgar Raya No. 7 RT. 12 RW. 05 Kelurahan Pondok Bambu, Kecamatan Duren Sawit Jakarta Timur.

Metode Kerja

Pengumpulan data primer dilakukan melalui survei lapangan, wawancara dengan pemilik perusahaan, pengelola/karyawan, instansi bidang terkait melalui alat bantu kuesioner. Untuk survai lapangan disamping ke pabrik PT. LBA dilakukan juga kunjungan ke kebun petani lidah buaya, *Aloe vera Center* dan Pabrik Pengolahan Lidah buaya PT. Inaco di wilayah Pontianak, Kalimantan Barat. Wawancara dilakukan kepada direktur

perusahaan PT. LBA dan Staf Peneliti di *Aloe vera Center*. Pengumpulan data sekunder melalui penelusuran pustaka, dokumen dan laporan instansi terkait.

Metode Deskriptif untuk menjelaskan data yang dikumpulkan mengenai informasi potensi bahan baku, prospek pasar dan keuangan yang berkaitan dengan pasokan bahan baku dan volume penjualan produk, pendapatan dan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan. Data lain yang dibutuhkan adalah permintaan pasar dan pesaing strategik secara makro di bidang pengolahan *Aloe vera* ini. Data tersebut memberikan suatu gambaran mengenai keadaan prospek, kelayakan dan pengembangan usaha yang dilakukan oleh PT. LBA.

Metode untuk menganalisa data bagi penyusunan strategi pengembangan usaha dengan teknik Matriks *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison*) dan matriks Internal-Eksternal (matriks I-E), serta informasi keuangan dengan metode kelayakan finansial.

Menurut Kadariah, dkk. (1999), secara umum aspek yang dikaji dalam studi kelayakan usaha meliputi aspek seperti teknis produksi, keuangan dan pemasaran

a. Aspek teknis meliputi gambaran komoditi, persyaratan teknis produksi, proses pengolahan dan pengemasannya.

1) Fasilitas Produksi dan Peralatan

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui berbagai peralatan yang digunakan untuk menunjang kelancaran aktivitas produksi seperti alat pengupasan *Aloe vera*, perlengkapannya mesin penghancur (*blender*), mesin pemanas yang dapat diatur, mesin penyaringan kasar, mesin penyaringan halus, mesin pembotolan, mesin pasteurisasi dan alat pengemas.

2) Cara Pengadaan dan Mutu Bahan

Untuk mengetahui ketersediaan bahan baku dan penolong yang dibutuhkan, yaitu daun lidah buaya segar apakah berasal dari kebun inti (kebun milik pabrik) atau dari kebun plasma (kebun kerjasama dengan petani), atau dari pemasok. Hal ini penting mengingat dasar filosofis pemilihan bahan untuk membuat produk makanan adalah *Garbage In Garbage Out* (GIGO), dimana jika bahan dasarnya buruk, maka produk yang dihasilkan juga buruk. Standar mutu pelepah *Aloe vera* ditentukan oleh 4 (empat) unsur, yaitu : (a) daun cacat dan busuk harus 0%, (b) berat daun segar (0,7–1) kg per daun, (c) warna daun hijau tua dalam keadaan segar dan (d) panjang daun > 50 cm (Yohanes, 2005).

- 3) Proses Pengolahan
Hal ini memberikan gambaran tentang proses pengolahan masing-masing produk sampai dengan pengemasan.
 - 4) Sanitasi, Kapasitas produksi dan Mutu Produk.
Untuk mengetahui sanitasi, kapasitas produksi dan mutu produk, perlu diamati kebersihan dan higienisnya, yaitu apakah sesuai standar pedoman *good manufacturing practice* (GMP) pada usaha pengolahan *Aloe vera*, serta sejauhmana kapasitas produksi sudah dapat memenuhi permintaan pasar dan bagaimana menentukan kriteria mutu produksi.
 - 5) Tenaga Kerja
Hal ini untuk mengetahui jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, tingkat pendidikan yang diperlukan dan bagaimana cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dimaksud.
- b. Aspek pemasaran meliputi kondisi permintaan, penawaran, harga, persaingan dan peluang pasar, serta proyeksi permintaan pasar berikut:
- 1) Permintaan
Hal ini memberikan gambaran tentang permintaan produk *Aloe vera liquid* untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan luar negeri.
 - 2) Penawaran.
Hal ini memberikan gambaran tentang penghasil produk *Aloe vera* (pesaing) dan faktor keseimbangan antara permintaan dan penawaran
 - 3) Harga.
Hal ini memberikan gambaran tentang mekanisme penetapan harga jual minuman *Aloe vera*, yaitu ini adalah hubungan antara harga jual dengan permintaan dan penawaran oleh pihak pembeli, serta faktor yang mempengaruhi harga jual minuman *Aloe vera*.
 - 4) Persaingan dan Peluang Pasar
Hal ini memberikan gambaran tentang produsen dan distributor minuman *Aloe vera*.
 - 5) Pemasaran Produk
Untuk mengetahui pasar yang dituju, terutama distributor dan jaringan MLM.
- c. Aspek Keuangan untuk mengetahui kelayakan usaha dari segi keuangan.
Komponen biaya mencakup pengadaan sarana dan prasarana, biaya operasi dan biaya lain-lain. Biaya pengadaan prasarana adalah meliputi biaya investasi, yaitu biaya perijinan, bangunan dan pembelian peralatan untuk proses produksi.
- 1) Biaya operasi meliputi biaya pembelian daun lidah buaya segar, biaya bahan pembantu, biaya pengemasan, upah pekerja, biaya peralatan/kendaraan dan biaya *overhead*.
 - 2) Pendapatan yang merupakan total hasil penjualan minuman *Aloe vera* kepada para pelanggan, yang didasarkan pada diproyeksikan selama lima tahun.
 - 3) Kebutuhan Modal dan Kredit. Dalam menunjang pengembangan perusahaan diperlukan modal kerja dan modal untuk keperluan investasi.
 - i. Modal kerja untuk pengembangan usaha 100% akan dipenuhi dari kredit perbankan.
 - ii. Modal untuk investasi untuk pengembangan usaha 100% dipenuhi dari modal sendiri.
 - 4) Analisis *Cash Flow*
Berdasarkan analisis proyeksi *cash flow* selama lima tahun akan diketahui bila mendapatkan kredit, apakah perusahaan dapat memenuhi kewajiban membayar bunga maupun angsuran kepada bank dengan baik (surplus/defisit kas).
 - 5) Analisis Profitabilitas.
Analisis profitabilitas ini diperlukan untuk mengetahui kelayakan usaha dilihat dari kriteria seperti lazimnya yang digunakan untuk mengevaluasi suatu proyek, yaitu :
 - i. PBP dihitung dengan rumus :

$$\text{PBP} = \frac{\text{Total investasi}}{\text{Laba Setelah Pajak} + \text{Penyusutan}} \times 1 \text{ tahun}$$
 - ii. NPV dihitung dengan rumus berikut :

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}$$

Keterangan :
n = periode/tahun terakhir aliran kas/ *cash flow*.
A_t = aliran kas pada periode *t*
k = tingkat keuntungan yang diharapkan atau *discount rate* yang digunakan
 - iii. IRR dihitung dengan rumus berikut :

$$\text{IRR} = i_1 + \frac{\text{NPV}_1}{(\text{NPV}_1 - \text{NPV}_2)} (i_2 - i_1)$$

Keterangan :
 IRR = Nilai *Internal Rate of Return*; *NPV₁* = *Net Present Value* pertama; *NPV₂* = *Net Present Value* kedua; *i₁* = Tkt suku bunga/ *discount rate* pertama; *i₂* = Tkt suku bunga/ *discount rate* kedua.

- iv. BEP atau titik impas dihitung dengan rumus:

$$\text{BEP} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Harga jual satuan} - \text{Biaya Variable/satuan}}$$

- v. Perhitungan BCR dengan rumus berikut:

$$\text{BCR} = \frac{\text{PV benefit}}{\text{PV cost}}$$

Keterangan:

PV benefit = PV dari total *benefit* selama periode analisa dimana *benefit* adalah laba setelah pajak ditambah penyusutan.

PV cost = *Present value of capital* (biaya pertama atau modal diluar biaya untuk operasi dan produksi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kelayakan

Untuk melihat prospek atau kelayakan usaha pengolahan *Aloe vera* diperlukan pembahasan yang mencakup aspek-aspek berikut:

a. Aspek teknis produksi

Dalam kegiatan produksi pengolahan daun lidah buaya menjadi minuman jus secara teknis diperlukan:

1) Fasilitas produksi dan peralatan

- i. Bangunan untuk tempat pengolahan dan penyimpanan produk. Bangunan digunakan untuk tempat menampung bahan baku, melakukan proses produksi dengan penempatan mesin-mesin pengolahan dan penyimpanan produksi sementara. Bangunan seluas 200 m² diperoleh dengan cara menyewa berupa rumah tempat tinggal yang dimodifikasi menjadi tempat industri sekaligus menjadi tempat tinggal pengelola usaha. Sewa dilakukan untuk kurun waktu 5 (lima) tahun dengan harga Rp 15.000.000 per tahun.
- ii. Pisau pengupas *Aloe vera*
Pisau digunakan untuk mengupas dan memotong daun lidah buaya sebelum dimasukkan dalam mesin-mesin pengolah selanjutnya. Pisau yang digunakan adalah pisau yang umum yang dapat dibeli di pasar, tidak memerlukan spesifikasi khusus. Kebutuhan pisau sebanyak 12 buah untuk mengupas 2.500 kg daun *Aloe vera* dan untuk memotongnya menjadi 1.500 kg bahan gel *Aloe vera*.
- iii. Mesin penghancur
Mesin penghancur digunakan untuk menjadikan daun lidah buaya yang

telah dikupas dan dipotong-potong menjadi bubur siap dijadikan jus. Mesin penghancur ini mempunyai volume sebesar 0,8 m³. Untuk menghancurkan 1.500 kg bahan gel dalam 1 (satu) hari diperlukan operasi 15 kali.

- iv. Mesin pemanas yang dapat diatur
Mesin pemanas digunakan untuk meningkatkan suhu gel *Aloe vera* mencapai 40°C pada saat akan dilakukan fermentasi, agar gel berubah menjadi bentuk cairan. Pada saat proses fermentasi diperlukan zat pembantu berupa enzim dan penstabil
- v. Mesin penyaringan kasar sistem sentrifugal
Mesin penyaringan kasar digunakan untuk memisahkan serat kasar dengan air jus dari bubur lidah buaya.
- vi. Mesin penyaringan halus sistem tekan
Mesin penyaringan halus digunakan memisahkan jus murni (100%) dan serat halus dari bubur lidah buaya. Dari 1.500 kg bubur *Aloe vera* diperoleh 300 liter jus murni (*Aloe vera liquid*) atau rendemen 20%.
- vii. Mesin ultra violet
Mesin ultra violet digunakan mematikan mikro organisme yang ada pada jus murni (100%) lidah buaya dengan proses dingin.
- viii. Mesin pembotolan
Mesin pembotolan digunakan memasukkan jus murni kedalam botol-botol yang telah disiapkan dengan volume 500 ml. Untuk kebutuhan 300 liter *Aloe vera liquid* diperlukan 600 botol atau per botol berisi 500 ml.
- ix. Mesin pasteurisasi
Mesin pasteurisasi digunakan membuat produk yang telah masuk dalam botol lebih higienis lagi dengan proses pemanasan. *Packaging seal* digunakan sebagai proses akhir produk sebelum dikemas dalam kotak kardus yang siap dipasarkan.

2) Bahan

Bahan baku utama untuk pembuatan jus *Aloe vera* adalah pelepah lidah buaya, sedangkan bahan penunjangnya berupa enzim, penstabil dan air *treatment*. Bahan baku utama untuk 1 (satu) hari produksi dibutuhkan sebanyak 2.500 kg untuk menghasilkan sebanyak 300 l jus murni. Bahan penunjang dibutuhkan dalam pengolahan berupa enzim, penstabil dan air *treatment* bahan baku, gel dan pasteurisasi.

Dalam proses fermentasi dibutuhkan enzim sebanyak 0,1% per l jus murni yang dihasilkan, maka untuk 300 l diperlukan 30 l dan bahan penstabil 0,4 g per liter jus murni yang dihasilkan, atau 120 g. Kebutuhan PT. LBA akan bahan baku lidah buaya per tahun 600 ton dapat dipenuhi, karena cukup tersedia di pasar yang umumnya dipasok dari daerah Sukabumi, Jawa Barat dan Pontianak, Kalimantan Barat.

3) Tenaga kerja

Tenaga kerja yang dibutuhkan adalah seorang manajer produksi, 2 orang staf administrasi dan pemasaran, 12 orang bagian produksi, 1 orang supir dan 1 orang kernet dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jenis pekerjaan dan jumlah pekerja di PT. LBA

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah (orang)
1	Sopir	1
2	Kernet	1
3	Tenaga pengolah	12
4	Tenaga operasional	3
	Total	17

4) Proses produksi

Mula-mula daun lidah buaya sebagai bahan mentah disortir menurut ukuran dan mutunya, lalu lidah buaya hasil sortir dicuci sampai bersih. Air yang digunakan dalam proses ini seluruhnya menggunakan air sumur yang telah melewati alat filter dan penyinaran dengan *Ultra violet*.

Lidah buaya yang telah dibersihkan kemudian dikupas untuk diambil dagingnya, lalu daging atau gel lidah buaya ini dicuci dan direndam kembali. Dengan menggunakan blender, gel ini kemudian dihancurkan dan dalam proses selanjutnya ditambahkan enzim dan penstabil pH untuk proses fermentasi. Ampas dari lidah buaya yang telah menjadi bubur ini kemudian disaring dengan menggunakan penyaringan kasar yang menggunakan sistem sentrifugal. Hasil penyaringan ini adalah jus lidah buaya yang masih harus disaring untuk membuang serat halus lidah buaya yang tersisa. Pembuangan sisa-sisa ampas ini menggunakan alat penyaringan halus sistem tekan dengan ukuran mesh 0,2, sehingga diperoleh jus murni dan selanjutnya dikemas dalam botol-botol yang telah dibilas dengan air hangat, serta dilakukan pasteurisasi setelah proses pembotolan. Botol-botol berisi jus murni lidah buaya kemudian diberi label dan dikemas dalam karton.

Dari hasil penelitian "Evaluasi Cara Produksi Yang Baik (GMP) dan penyusunan sistem standar operasional prosedur (SSOP) industri lidah buaya di PT. LBA, dapat dinyatakan bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan GMP dalam kegiatan produksinya dengan hasil Baik sesuai standar Badan Pengawasan Obat dan Makanan atau BPOM (Lisyanti, 2007)

5) Kapasitas produksi dan mutu produk

Kapasitas produksi per bulan adalah 288.000 l/tahun. Untuk menjaga mutu produk secara rutin diadakan pengujian pada Balai Besar Industri Agro dan membuat *standard operating procedur* (SOP) seluruh proses pengolahan, mulai pemilihan bahan baku hingga pengontrolan mutu hasil produksi. Untuk menyesuaikan dengan kemampuan sumber-sumber dana (modal sendiri : modal perbankan = 30% : 70%), maka kapasitas yang diusahakan untuk diproduksi hanya mencapai 72.000 liter/tahun (25% dari kapasitas terpasang).

b. Aspek Pemasaran

Kajian aspek pemasaran meliputi kondisi permintaan, penawaran, persaingan, harga dan proyeksi permintaan pasar.

1) Permintaan

Mengingat manfaat dan khasiatnya yang cukup banyak, permintaan minuman olahan *aloe vera* telah menciptakan peluang pasar sangat luas, baik di dalam maupun luar negeri. Namun demikian, karena keterlambatan pemerintah menyadari nilai ekonomi yang ada pada produk-produk berasal dari lidah buaya ini, maka sangat sulit untuk mendapatkan dokumen resmi tentang besarnya permintaan atas minuman lidah buaya.

Dalam hal ini ada kecenderungan beberapa perusahaan besar semakin tertarik untuk berinvestasi dalam pengolahan lidah buaya, terutama dalam bentuk *juice* murni dan *powder* seperti di kota Pontianak. *Trend* pasar global menunjukkan bahwa pasar produk herbal yang salah satunya *Aloe vera* memperlihatkan peningkatan nyata. Negara Jepang sebagai salah satu pengguna lidah buaya membutuhkan 300 ton/bulan dan Hongkong mengimpor 120 ton/bulan sedangkan negara Amerika Serikat kebutuhannya mencapai 100 ton per tahun (Taryono dan Ruhnayat, 2002).

Aloe vera semakin populer dan banyak digunakan sebagai makanan dan minuman kesehatan, *masker*, *hand body*, *shampoo*, *vaseline*, *hairtonic* dan lain-lain. Meningkatnya permintaan akan jus lidah buaya didorong makin populernya minuman siap saji yang kepraktisannya

banyak dirasakan oleh konsumen. Berdasarkan Laporan Dinas Urusan Pangan Kota Pontianak dalam Margaretta (2006) menunjukkan bahwa data

perkembangan ekspor lidah buaya bulan September 2000-Januari 2004 memperlihatkan potensi ekspor yang prospektif.

Tabel 2. Data perkembangan ekspor Lidah Buaya pada periode September 2000 - Januari 2004

No.	Negara Tujuan	Sep-Des 2000	Jan-Des 2001	Jan-Des 2002	Jan-Des 2003	Jan-Des 2004	Jumlah (ton)
1	Malaysia	52,5	206,6	630,1	-	-	889,2
2	Hongkong	21,0	92,6	270,0	-	681,8	1.065,4
3	Singapura	-	206,5	705,6	598,2	-	1.510,3
4	Via Jakarta	-	-	-	196,9	616,4	813,3
	Jumlah	73,5	505,7	1.605,7	795,1	1.298,2	4.278,2

Sumber : Margaretta, 2006.

2) Penawaran

Sama halnya dengan permintaan, penawaran produk olahan lidah buaya juga tidak terdokumentasi, baik di sentra produksi seperti di Kabupaten Pontianak maupun di instansi pusat. Berdasarkan hasil wawancara dengan petani kondisi bahan baku (daun lidah buaya) tidak ada masalah. Peningkatan rata-rata produksi di Kalimantan selama 6 tahun (1996-2001) dengan peningkatan luas tanam 43,08 %, padahal yang dapat dipasarkan masih sedikit (6,59 %) dan sisanya mengalami penundaan panen. Tabel 3 berikut memperlihatkan perkembangan produksi lidah buaya kota Pontianak dari tahun 2001-2005 (Margaretta, 2006).

Tabel 3. Data produksi Lidah Buaya

No.	Tahun	Luas Tanam (Ha)	Produktivitas (Ton/Ha)	Potensi (Ton/Tahun)
1	2001	84,5	416,1	9.986,4
2	2002	99,3	456	10.944
3	2003	136	576	13.824
4	2004	161	792	19.008
5	2005	121	774	18.576

Sumber : Margaretta, 2006.

3) Harga

Harga jual jus lidah buaya berkisar Rp. 30.000 - Rp 50.000,- per liter. Hal ini dapat dianggap mempunyai nilai tambah yang tinggi bila dibandingkan dengan biaya produksinya.

4) Persaingan

Para pemain di bisnis jus *Aloe vera* ini adalah PT. Kavera Biotech dengan merk dagang Kavera, PT. Niramas dengan Merk dagang Inaco dan PT. Keong Nusantara Abadi dengan merk Wong Coco. Analisa kompetitif dilihat dari beberapa aspek usaha, antara lain pasar, produk, pelayanan dan manajemen yang telah dilaksanakan, baik oleh PT. LBA maupun oleh kompetitor (pesaing) yaitu

PT. Kavera Biotech, PT. Niramas dan PT. Keong Nusantara Abadi (Tabel 4).

Tabel 4. Persaingan usaha Jus *Aloe vera*

Faktor	Pesaing 1 Kavera	Pesaing 2 Inaco	Pesaing 3 Wong Coco
Mutu Produk	=	-	-
Pangsa Pasar	=	=	=
Biaya Produksi	=	-	-
Harga Jual	-	-	-
Distribusi	-	-	-
Pelayanan	-	-	-
Sarana Kerja	=	-	-
Tenaga kerja	=	=	=
Manajemen	-	-	-
Teknologi	=	-	-
Promosi	-	-	-
<i>Sales Force</i>	-	-	-
Sumber Material	=	-	-

(=) Sama dengan, (-) Lebih buruk

Pangsa pasar relatif sama dengan pesaing lain. Kemampuan *sales force* masih di bawah ketiga pesaing utama, sedangkan harga jual di atas pesaing. Demikian juga *trend* pertumbuhan masih di bawah pesaing. Untuk meningkatkan daya saing, digunakan pemasaran melalui internet dan kegiatan pameran. Perbaikan *sales force*, meningkatkan promosi, perbaikan pelayanan, penambahan SDM bermutu dan perbaikan aspek lain yang mendukung pemasaran untuk meningkatkan daya saing, mengingat peluang cukup terbuka.

Mutu produk dan teknologi yang dimiliki secara keseluruhan setara dengan Kavera namun lebih buruk dari Wong Coco dan Inaco. Tugas rangkap beberapa karyawan sering menjadikan pelayanan terhadap konsumen kurang fokus. Faktor kurangnya penggarapan aspek pemasaran, menyebabkan terhambatnya pemanfaatan pasar yang sebenarnya terbuka cukup luas.

Manajemen usaha kurang dibandingkan dengan pesaing. Juga masalah *cash flow* masih lemah, sehingga mengancam kelangsungan operasional perusahaan.

Tenaga kerja dan sarana produksi dilihat dari sisi produksi setara dengan pesaing. Dengan memperbaiki budaya perusahaan, perapihan administrasi dan penerapan sistem prosedur operasi sangat bermanfaat untuk menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat.

Disamping ke tiga (3) pemain utama tersebut, sebenarnya ada peluang bagi industri skala kecil seperti diperlihatkan dari hasil survei klaster bisnis kelompok tani lidah buaya di Kalimantan Barat (Suhendar, 2006). Tercatat 40 kelompok tani dengan anggota masing-masing sepuluh orang dengan kebutuhan investasi bagi pengembangan klaster lidah buaya Rp. 71 milyar, mencakup subsistem agribisnis budidaya, subsistem agribisnis penanganan pasca panen menyiapkan bahan baku pabrikan dan subsistem agribisnis pengolahan hasil (pabrikan). Potensi ini sangat besar, mengingat lahan yang tersedia cukup luas secara agronomis sangat kondusif dan tersedianya SDM petani yang handal. Untuk itu potensi ini perlu dimanfaatkan oleh pemerintah, agar agribisnis lidah buaya, khususnya di Kalimantan Barat dapat menjadi penghasil devisa negara sekaligus mensejahterakan petani yang terlibat.

c. Aspek Keuangan

Untuk melakukan analisis aspek keuangan diperlukan beberapa asumsi sebagai dasar perhitungan dalam kajian aspek keuangan. Dalam hal ini, asumsi yang digunakan ditentukan berdasarkan hasil kajian terhadap usaha pengolahan *Aloe vera* PT. LBA, informasi yang diperoleh dari industri pengolahan *Aloe vera* dan pustaka. Asumsi tersebut disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Asumsi yang digunakan dalam kajian aspek keuangan.

No	Asumsi	Keterangan
1.	Aktivitas Produksi	
	a. Periode produksi per hari (jam)	6
	b. Jumlah hari kerja dalam 1 bulan (hari)	20
	c. Jumlah bahan baku per produksi per hari (kg)	2.500
	d. Rendemen gel (%)	60
	e. Jumlah produksi <i>juice</i> murni 1 hari (liter)	300
	e. Jumlah tenaga Kerja (orang)	15
2.	Sumber permodalan	
	Tambahan biaya modal kerja dari kredit bank (%)	70

Pembahasan aspek keuangan ini adalah untuk mengetahui kelayakan usaha dari segi keuangan, yaitu :

1) Komponen dan struktur biaya

Komponen biaya merupakan rincian besarnya biaya yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas usaha pengolahan *Aloe vera*. Komponen biaya ini mencakup modal tetap dan modal kerja. Modal tetap adalah semua komponen yang diperlukan dari tahap pra investasi sampai dengan berproduksi, sedangkan modal kerja adalah pengeluaran untuk membiayai keperluan operasi atau produksi (Subagyo, 2007). Kebutuhan biaya investasi pengolahan *Aloe vera* PT. LBA meliputi biaya perizinan, sewa rumah, pengadaan kendaraan, pengadaan alat pengolahan, inventaris kantor, instalasi air dan biaya umum, serta administrasi dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Kebutuhan biaya investasi pengolahan *Aloe vera*

No	Rincian Biaya	Total Biaya (Rp)
1.	Perijinan dan Bangunan	
	a. Biaya perijinan	25.000.0000
	b. Sewa rumah per 5 tahun	75.000.000
	Jumlah (1)	100.000.000
2	Alat, Transprtasi, Umum dan Administrasi	
	a. Pengadaan kendaraan	180.000.000
	b. Pengadaan alat pengolahan	350.000.000
	c. Inventaris kantor	15.000.000
	d. Instalasi air	10.000.000
	e. Biaya umum dan administrasi (5%)	32.750.000
	Jumlah (2)	587.750.000
	Total (1+2)	687.750.000

Kebutuhan biaya modal kerja pengolahan *Aloe vera* dapat dilihat pada Tabel 7, dimana sebagian besar dialokasikan untuk pembelian bahan baku utama *Aloe vera* dan bahan baku penunjang lainnya Rp. 1.669.800.000, serta sisanya dialokasikan untuk biaya tenaga kerja Rp. 249.600.000,- dan biaya lain-lain Rp. 78.000.000,- Besarnya alokasi dana untuk bahan baku utama ini dalam rangka pembelian daun lidah buaya per bulan 50 ton dengan nilai Rp. 100.000.000 atau Rp. 1.200.000.000 dalam setahun.

Tabel 7. Kebutuhan biaya modal kerja pengolahan *Aloe vera*

No	Rincian Biaya	Biaya per bulan (Rp)	Biaya per tahun (Rp)
1.	Biaya Tenaga Kerja		
	Manager	4.000.000	48.000.000
	Produksi 3 orang tetap	4.500.000	54.000.000
	Produksi 12 orang tidak tetap	10.200.000	122.400.000
	Sopir	1.250.000	15.000.000
	Kernet	850.000	10.000.000
	Jumlah (1)		249.600.000
2.	Biaya bahan baku dan Penunjang		
	Daun <i>Aloe vera</i>	100.000.000	1.200.000.000
	Air	150.000	1.800.000
	Enzim	15.000.000	180.000.000
	Penstabil	3.000.000	36.000.000
	Botol	18.000.000	216.000.000
	Kardus	3.000.000	36.000.000
	Jumlah (2)		1.669.800.000
3.	Biaya Lain-lain		
	Perawatan mobil	4.000.000	48.000.000
	Listrik	1.000.000	12.000.000
	Telepon	500.000	6.000.000
	Kesehatan karyawan	1.000.000	12.000.000
	Jumlah (3)		78.000.000
Total (1+2+3)			1.997.400.000

2) Pendapatan

Pendapatan adalah hasil penjualan produk jus *Aloe vera* kepada MLM dan distributor. Usaha ini mengoperasikan satu unit pengolahan dengan kapasitas produksi 1.200 l jus murni per hari dan asumsi harga jual Rp 38.500 per l, sehingga pendapatan/hari Rp.11.550.000. Penjualan rata-rata per tahun 72 ribu l dengan nilai penjualan Rp 2.772.000.000. Proyeksi pendapatan per tahun selama 5 tahun dengan asumsi kondisi faktor produksi dan harga tidak terlalu banyak mengalami perubahan dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil penjualan produk *Aloe vera* per tahun

No	Uraian	Tahun ke 1
1.	Kapasitas	25%
2.	Jumlah (liter)	72.000
3.	Harga jual(Rp/liter)	38.500
Total penjualan (2x3)		2.772.000.000

3) Kebutuhan modal dan kredit

PT. LBA selama ini belum mampu bekerja memenuhi kapasitas produksi karena kesulitan modal, maka ada keinginan memanfaatkan kapasitas produksi dengan dana perbankan. Untuk itu dibutuhkan dana modal kerja Rp.1.997.400.000. yang digunakan bagi

pembelian daun *aloe vera*, *treatment* air bersih, pembelian bensin, penstabil, botol dan kardus, serta biaya lain-lain meliputi perawatan mobil, listrik, telepon dan kesehatan karyawan. Diasumsikan kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dari kredit bank, yaitu 70 % dari total kebutuhan pembiayaan usaha ini. Asumsi ini disesuaikan dengan persyaratan kelaziman perbankan dalam menyalurkan kredit, dimana pemohon harus mempunyai modal minimal 30 %. Rencana kebutuhan modal dan kredit untuk usaha pengolahan *Aloe vera* dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Rencana kebutuhan modal dan kredit

No	Uraian	Nilai (Rp)
1.	Biaya investasi	
	a. Bersumber dari Modal Sendiri (100%)	687.750.000
	b. Bersumber dari Kredit Bank	-
2.	Biaya modal kerja	
	a. Bersumber dari Modal Sendiri	-
	b. Bersumber dari Kredit Bank (100%)	1.997.400.000
3.	Rekapitulasi Struktur Permodalan	
	a. Bersumber dari Modal Sendiri (26 %)	687.750.000
	b. Bersumber dari Kredit Bank (74%)	1.997.400.000

4) Analisis *Cash Flow*

Berdasarkan analisis *Cash flow* (aliran kas) selama 5 tahun, diketahui bahwa selama periode tersebut posisi kas tidak pernah terjadi defisit kas. Pada akhir tahun ke 4, seluruh kredit modal kerja dari bank Rp. 1.997.400.000, dengan asumsi bunga 16% per tahun dapat dilunasi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan selama 4 tahun.

5) Analisis Profitabilitas

Dasar untuk menilai kelayakan suatu usulan proyek investasi dilakukan dengan menggunakan kriteria yang lazim digunakan dalam mengevaluasi layak dan tidak layaknya suatu proyek dijalankan. Kriteria yang digunakan dalam kajian ini adalah :

i. NPV

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *discount factor* (DF) 16%, diketahui bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* menghasilkan NPV positif Rp. 383.606.492. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* layak dilaksanakan.

ii. IRR

Berdasarkan perhitungan IRR diperoleh IRR 34,39% lebih besar dari tingkat keuntungan yang diharapkan (16%) atau suku bunga bank komersial (22%). Diketahui bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* dapat menghasilkan NPV positif Rp. 383.606.492,-. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* layak dilaksanakan.

iii. PBP

Berdasarkan perhitungan, PBP usaha pengolahan *Aloe vera* menghasilkan 1.322 hari (3,6 tahun). Total investasi Rp. 687.750.000 dengan umur ekonomis selama 5 (lima) tahun dapat dikembalikan melalui *Cash flow/proceeds* selama 3,6 tahun yang lebih pendek dari jangka waktu umur ekonomis proyek investasi. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* layak dikembangkan.

iv. BCR

Berdasarkan perhitungan BCR dapat diketahui bahwa PV dari *proceeds* dengan *discount rate* 16% sebesar Rp. 859.182.263 dapat menutup total investasi proyek yang dikeluarkan Rp. 687.750.000, dengan BCR 1,249. atau lebih besar dari 1. Hal ini menunjukkan bahwa usaha pengolahan *Aloe vera* sangat layak

dilaksanakan bila dilihat dari dampak sosial yang ditimbulkannya maupun finansialnya bagi pengusaha.

v. BEP

Berdasarkan analisis perhitungan BEP dapat diketahui bahwa pada tahun ke satu sampai tahun ke lima terjadi penjualan 30.385,41 liter atau 42,20 % dari kapasitas produksi yang digunakan. Hal ini mengindikasikan bahwa BEP tertinggi usaha pengolahan *Aloe vera* masih di bawah kapasitas produksi atau sebaiknya mendekati 40-60%.

vi. Analisa Sensitivitas

Digunakan untuk mengetahui sampai sejauhmana kemampuan finansial usaha terhadap perubahan pada komponen biaya maupun komponen pendapatan. Kemungkinan perubahan yang terjadi adalah perubahan yang kurang diharapkan di masa depan dibandingkan dengan keadaan sekarang seperti yang diuraikan dalam analisis finansial. Di antara komponen biaya dan pendapatan yang dinilai paling sensitif adalah harga bahan baku utama dan harga produk. Untuk kepentingan analisa sensitivitas digunakan asumsi kemungkinan terjadinya peningkatan seperti (1) harga bahan baku utama 5% dari harga sekarang (Hb) atau (2) terjadinya penurunan harga jual 5% (Hj). Pada Tabel 10 dapat dilihat hasil analisa sensitivitas dimaksud berdasarkan kemungkinan perubahan Hb dan Hj. Hasil analisa sensitivitas menunjukkan bahwa investasi pada usaha pengolahan *Aloe vera* ini cukup kuat terhadap kemungkinan negatif yang akan terjadi pada kenaikan harga bahan baku utama (Hb+5%), NPV masih positif, IRR 26,68% lebih tinggi dari bunga bank (16%) dan BCR 1,272 dan rentan terhadap penurunan harga jual (Hj-5%), NPV negatif, IRR 14,22% lebih rendah dari bunga bank (16%) dan BCR 0,964 lebih kecil dari 1. Secara lengkap setiap kondisi yang bersangkutan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Analisis sensitivitas

Kondisi	NPV	IRR (%)	BCR
Normal	Rp 383.606.492.-	34,39	1,56
Hb + 5%	Rp. 170.408.796,-	25,84	1,25
Hj - 5%	(Rp. 24.828.898,-)	14,22	0,96

Strategi Pengembangan Usaha

a. Kajian Faktor Internal dan Eksternal

Faktor eksternal berupa peluang terdiri atas (1) permintaan pasar dalam dan luar negeri cukup besar, (2) belum banyak pesaing, (3) produk mempunyai nilai ekonomi tinggi, (4) ketersediaan bahan baku berlimpah dan (5) limbah dapat diolah menjadi pupuk dan makanan ternak. Ancaman terdiri atas (1) produk belum dikenal masyarakat, (2) produk merupakan kebutuhan sekunder, (3) dukungan pemerintah lemah, (4) sulitnya sumber pembiayaan dan (5) belum tersedia asosiasi perusahaan pengolah *aloe vera*.

Faktor Internal berupa kekuatan terdiri atas (1) usaha dijalankan langsung dan dipantau oleh pemilik usaha, (2) teknologi proses cukup andal, (3) produk mempunyai spesifikasi standar internasional dan bermutu

tinggi, (4) tenaga kerja cukup dan terampil, (5) adanya hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan (6) jaringan pemasaran sederhana, Kelemahannya adalah (1) kekurangan modal untuk pengembangan usaha, (2) lokasi pengolahan kurang strategis, (3) sistem manajemen organisasi belum mendukung, (4) sarana dan prasarana usaha masih kurang, (5) strategi pemasaran belum optimal dan (6) kapasitas produksi belum mencapai kapasitas terpasang. Selanjutnya peubah-peubah tersebut dievaluasi dengan *External Factor Evaluation (EFE)* dan *Internal Factor Evaluation (IFE)* dari PT. LBA untuk mendapatkan skor dan prioritas dari masing-masing variabel, serta skor total faktor eksternal dan internal seperti pada Tabel 11 dan 12.

Tabel 11. Matriks EFE PT. LBA

Faktor eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)	Prioritas
1	2	3	4	5
A. Peluang				
1. Permintaan pasar dalam/luar negeri cukup besar	0,129	4	0,518	P1
2. Belum banyak pesaing	0,084	3	0,251	P3
3. Mempunyai nilai ekonomi tinggi	0,124	2	0,248	P4
4. Ketersediaan bahan baku berlimpah	0,111	3	0,332	P2
5. Limbah dapat diolah menjadi pupuk dan makanan ternak	0,102	1	0,102	P5
B. Ancaman				
1. Belum dikenal masyarakat	0,100	3	0,299	P5
2. Produk merupakan kebutuhan sekunder	0,065	2	0,129	P2
3. Dukungan pemerintah lemah	0,100	2	0,199	P3
4. Sulitnya sumber pembiayaan	0,108	1	0,108	P1
5. Belum tersedia asosiasi perusahaan pengolah <i>Aloe vera</i>	0,078	3	0,235	P4
Jumlah (A+B)	1,0		2,422	

Tabel 12 . Matriks IFE PT. LBA

Faktor internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)	Prioritas
1	2	3	4	5
A. Kekuatan				
1. Usaha dijalankan langsung dan dipantau oleh pemilik usaha	0,094	4	0,375	P1
2. Teknologi proses cukup handal	0,098	3	0,293	P2
3. Produk mempunyai spesifikasi standar internasional dan bermutu tinggi	0,094	3	0,281	P3
4. Tenaga kerja cukup dan terampil	0,088	3	0,263	P5
5. Adanya hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0,090	3	0,269	P4
6. Jaringan pemasaran yang sederhana	0,072	3	0,216	P6

Lanjutan Tabel 12.

Faktor internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)	Prioritas
1	2	3	4	5
B. Kelemahan				
1. Kekurangan permodalan untuk pengembangan usaha	0,104	1	0,104	P3
2. Lokasi pengolahan kurang strategis.	0,046	2	0,092	P2
3. Sistem manajemen organisasi belum mendukung.	0,088	1	0,088	P1
4. Sarana dan prasarana usaha masih kurang.	0,064	2	0,128	P4
5. Strategi pemasaran belum optimal	0,088	2	0,176	P6
6. Kapasitas produksi belum mencapai kapasitas	0,076	2	0,152	P5
Jumlah (A+B)	1,0		2,437	

b. Alternatif Strategi Pengembangan Usaha

Perumusan strategi berdasarkan analisis SWOT dengan menggunakan data dari Tabel EFE dan Tabel IFE untuk dirumuskan ke dalam diformulasikan bentuk strategi seperti pada Tabel 13. Dari matriks pada Tabel 18 dapat dirumuskan strategi untuk PT. LBA adalah :

1) Strategi SO

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam hal ini perusahaan harus menggunakan kapasitas mesin hingga 100%, mengingat mutu produk yang baik untuk memanfaatkan sebaik-baiknya peluang pasar yang masih terbuka dan didukung oleh bahan baku yang tersedia dan membuka diri ke pihak lain dalam upaya mengembangkan usaha.

2) Strategi ST

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki dengan cara menghindari ancaman. Dalam hal ini perusahaan harus mengembangkan variasi produk untuk memperluas segmen pasar diikuti dengan pembentukan asosiasi usaha pengolahan *Aloe vera* meningkatkan dukungan pemerintah, khususnya dalam fasilitas

skim kredit lunak dan pengembangan jaringan distribusi khusus.

3) Strategi WO

Strategi ini dilakukan dengan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan. Dalam hal ini perusahaan sebaiknya tetap berproduksi dengan keuntungan minimal dan berusaha mencari mitra dalam sumber pendanaan dan mitra usaha besar dalam pemasaran, sehingga mampu memperoleh pembayaran yang lancar untuk mendapatkan uang muka dalam proses transaksi dan memanfaatkan potensi produk *derivative Aloe vera* dengan nilai jual kompetitif.

4) Strategi WT

Strategi bersifat bertahan ini ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman. Dalam hal ini perusahaan mempunyai kelemahan dalam bidang manajemen usaha dan pemasaran, sehingga perlu mengembangkan kemitraan dalam distribusi produk dan perbaikan sistem manajemen usaha, serta bersama asosiasi usaha pengolahan *Aloe vera* meningkatkan kegiatan promosi bersama, dan melakukan promosi atau sosialisasi produk beserta manfaatnya secara khusus.

Tabel 13. Matriks SWOT PT. LBA

<div style="text-align: center;"> <div>Faktor Internal</div> <div>Faktor Eksternal</div> </div>	Faktor kekuatan (S)	Faktor kelemahan (W)
	1. Usaha dijalankan langsung dan dipantau oleh pemilik 2. Teknologi proses cukup andal 3. Produk mempunyai spesifikasi standar internasional 4. Tenaga cukup dan terampil 5. Ada hubungan baik dengan pemasok bahan baku 6. Jaringan pemasaran sederhana	1. Kekurangan permodalan untuk pengembangan usaha 2. Lokasi pengolahan kurang strategik 3. Sistem manajemen organisasi belum mendukung 4. Sarana dan prasarana usaha masih kurang 5. Strategi pemasaran belum optimal 6. Kapasitas produksi belum mencapai kapasitas pabrik
Faktor peluang (O) 1. Permintaan pasar dalam/luar negeri cukup besar 2. Belum banyak pesaing 3. Mempunyai nilai ekonomi tinggi 4. Ketersediaan bahan baku 5. Limbah dapat diolah menjadi pupuk dan makanan ternak	Strategi SO (agresif) 1. Pemanfaatan kapasitas produksi yang mampu menghasilkan produk bermutu dengan bekerjasama pihak lain (S2,S3,S4,O1,O3) 2. Memanfaatkan pasar yang lebih luas, terutama pemasok perusahaan dengan mengingat bahan baku cukup banyak (S5,S6,O1,O4) 3. Membuka diri ke pihak lain untuk mengembangkan usaha (S1,S6,O1,O5)	Strategi WO (diversifikasi) 1. Menjaga tetap berproduksi dengan keuntungan minimal, sambil menggalang sumber pendanaan non kredit untuk memenuhi biaya operasional (W1,W4,W6,O1,O2,O3) 2. Melakukan kemitraan dengan usaha lebih besar sebagai sub kontrak untuk mendapatkan pembayaran yang lancar (W1,W6,O3) 3. Memanfaatkan potensi produk <i>derivative Aloe vera</i> dengan nilai jual kompetitif (W6,O3)
Faktor ancaman (T) 1. Belum dikenal masyarakat 2. Produk kebutuhan sekunder 3. Dukungan pemerintah lemah 4. sumber pembiayaan sulit 5. Belum tersedia asosiasi usaha pengolah <i>Aloe vera</i>	Strategi ST (diferensiasi) 1. Mengembangkan ragam produk olahan untuk memperluas segmen pasar (S3,S4,T2,T5) 2. Pembentukan asosiasi usaha pengelola <i>Aloe vera</i> untuk mendapat dukungan pemerintah, khususnya skim kredit lunak (S1,S2,S3,S4,S5,O3,O5) 3. Pengembangan jaringan distribusi khusus (S1,S5,S6,O1,O5)	Strategi WT (defensif) 1. Mengembangkan kemitraan dalam distribusi produk (W1,W4,W6,T3,T4). 2. Perbaiki sistem manajemen usaha juga bersama asosiasi usaha pengolahan <i>Aloe vera</i> untuk meningkatkan kegiatan promosi bersama. (W1,W3,W4,W5,T3,T5) 3. Melakukan promosi atau sosialisasi produk beserta manfaatnya secara khusus (W3,W5,T1,T2)

Berdasarkan analisis total skor faktor eksternal dan internal dengan menggunakan model Matriks I-E dapat ditentukan posisi perusahaan (Rangkuti, 2005). Dengan skor total IFE 2,437 dan skor total EFE 2,422 dari Matriks IE, maka posisinya berada pada kelompok *Growth* atau berada pada kotak pertumbuhan rata-rata, yaitu strategi yang sesuai adalah konsentrasi melalui integrasi horizontal atau konsolidasi dengan mempertahankan tingkat penjualan dan keuntungan.

Untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, laba ataupun aset, PT. LBA harus meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas,

agar dapat mengoptimalkan kapasitas produksi dan meminimalkan biaya melalui perbaikan manajemen usaha. Peluang pasar yang besar diikuti oleh ketersediaan bahan baku merupakan prospek sangat baik bagi industri pengolahan lidah buaya. Namun prioritas yang harus segera diupayakan adalah mengatasi kesulitan modal, dengan cara melalui penjualan saham kepada investor, mengingat dukungan pemerintah maupun perbankan dalam penyaluran kredit ke IKM belum selancar yang diharapkan.

Lemahnya kepedulian dan dukungan pemerintah terhadap pengembangan komoditi lidah buaya berdampak pada kurangnya data dan

informasi kondisi produksi lidah buaya di tingkat dunia. Ini terbukti dari dokumen *International Aloe Sciences Council* (IASC) tahun 2006 belum mencantumkan produk *Aloe vera* asal Indonesia. Menurut data IASC, 2006 perdagangan produk *Aloe vera* dalam bentuk gel telah mencapai US\$123,5 juta pertahun yang di dominasi oleh negara-negara kawasan Amerika (62%) dan Australia (38%). Dilihat dari negara-negara yang telah memiliki pasar dan baru tumbuh adalah Mexico, Republik Dominika, sedangkan di Asia adalah China, Thailand, India dan Malaysia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Potensi agribisnis lidah buaya cukup besar, dimana pengembangan industri rumah tangga skala ekonomi dengan pendekatan klaster (40 Kelompok Usaha) yang terdiri atas subsistem agribisnis budidaya, subsistem agribisnis penanganan pasca panen menyiapkan bahan baku pabrikan dan subsistem agribisnis pengolahan hasil (pabrikan) akan mampu menghasilkan nilai Rp. 71 milyar per tahun.
- b. Dengan kebutuhan biaya investasi Rp. 687.750.000; dan rata-rata biaya operasional Rp 1.997.400.000,- maka pengolahan jus lidah buaya layak diusahakan, karena menghasilkan NPV Rp. 383.606.492, IRR 34,39%, PBP selama 3,6 tahun, BCR 1,558 dan BEP pada kapasitas produksi/penjualan 30.385,41 liter atau 42,20% dari total kapasitas produksi terpakai, serta analisa sensitivitas menunjukkan bahwa usaha ini rentan dengan penurunan harga jual 5% (Hj-5%), tetapi masih bertahan pada kenaikan harga bahan baku utama 5% (Hb +5%). Melihat hasil analisa kelayakan investasi yang cukup baik, maka keberadaan usaha PT. LBA perlu didukung, khususnya dari sisi pembinaan manajemen, penguatan permodalan, fasilitasi teknologi dan pemasaran.
- c. Strategi pengembangan usaha yang sesuai adalah konsentrasi melalui integrasi horizontal atau konsolidasi dengan mempertahankan tingkat penjualan dan laba.

Saran

- a. Pemerintah perlu meningkatkan kepedulian melalui bantuan dan bimbingan, pelatihan manajemen usaha dan kemudahan dalam

perolehan kredit perbankan, disamping pendekatan klaster yang mencakup seluruh subsistem agribisnis lidah buaya. mengingat lahan yang tersedia cukup luas, tersedianya SDM petani handal dan dikuasainya teknologi pengolahan.

- b. Untuk meningkatkan kemampuan PT. LBA berproduksi, perlu dilakukan langkah-langkah seperti : (1) pemantapan hubungan dengan pembeli, terutama sebagai pemasok perusahaan eksportir, (2) mencari sumber pendanaan melalui penjualan saham kepada investor dan (3) meningkatkan kinerja perusahaan melalui perbaikan sistem manajemen usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Hax, A.C. and Majluf N.S..1984. *Strategic Management, An Integrative Perspective*. Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Kadariah, L. Karlina dan C. Gray. 1999. Pengantar Evaluasi Proyek. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Lisianti. 2007. Evaluasi Cara Produksi Yang Baik (*Good Manufacturing Practices*) dan Penyusunan SSOP Industri Lidah Buaya di PT. Libe Bumi Abadi. Tesis pada Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pasca Sarjana IPB Bogor.
- Margaretta, S. 2006. Laporan Praktek Lapangan di *Aloe vera Center*. Kalimantan Barat, Pontianak.
- PT. Libe Bumi Abadi. 2006. Company Profile.
- Rangkuti, F. 2005. Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Subagyo, A. 2007. Studi Kelayakan. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Suhendar S. 2006. Model Pengembangan Agribisnis Komoditi Lidah Buaya (*Aloe vera*), Majalah InfoKop No.28 Tahun XXII : hal 17. Kementrian Koperasi dan UKM, Jakarta.
- Taryono dan A. Ruhnayat, 2002. Budidaya Lidah buaya, Circular No. 1. Balai Penelitian Tanaman Rempah dan Obat, Bogor.
- Yohanes, K. 2005. Olahan Lidah Buaya, Trubus Agrisarana, Surabaya.